



## Mise en oeuvre des e-services accessibles : quelles incidences socio-organisationnelles pour une administration ?

Françoise Sandoz-Guermond, Marc-Eric Bobiller-Chaumon, Michel Dubois

### ► To cite this version:

Françoise Sandoz-Guermond, Marc-Eric Bobiller-Chaumon, Michel Dubois. Mise en oeuvre des e-services accessibles : quelles incidences socio-organisationnelles pour une administration ?. L'E-RH : quelles frontières pour l'entreprise, May 2007, Paris, France. pp.0. hal-00196844

**HAL Id: hal-00196844**

**<https://hal.science/hal-00196844>**

Submitted on 13 Dec 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Mise en œuvre des e-services accessibles : quelles incidences socio-organisationnelles pour une administration ?

Françoise SANDOZ-GUERMOND, Marc-Eric BOBILLER-CHAUMON, Michel DUBOIS

## Introduction : Problématique de recherche

Depuis quelques années déjà, les administrations françaises ont fait le choix, de mettre une partie croissante de leurs services en ligne pour des raisons économiques (réduction des coûts administratifs), d'augmentation de l'efficacité de la communication interservice et intergouvernementale, de revalorisation de l'image de l'administration [10].

De plus, la demande sociale est soutenue par une volonté politique forte concernant l'accessibilité des données numériques aux personnes handicapées<sup>1</sup>, mais également aux personnes valides, et aux "personnes « empêchées », c'est-à-dire *"aux personnes dans une situation donnée dont le point commun est leur particularité par rapport aux normes naturelles (sensorielles, physiques, cognitives, perceptives...) ou culturelles (illettrisme, expertise, apprentis, technicité* [5]. L'accessibilité devient ainsi une condition d'accès universel ("design for all") donnant la possibilité à TOUS les individus d'accéder aux ressources du Web [19].

Les changements potentiels provoqués par l'arrivée des e-services accessibles sont multiples et multidimensionnels. Ils peuvent avoir des effets directs et indirects sur le travail des agents. Ils peuvent aussi être voulus, anticipés et gérés. Mais ces changements peuvent également être imprévisibles car l'introduction d'un même dispositif technologique dans le travail peut avoir des conséquences très différentes selon le contexte social où il se positionne. On peut dire qu'il n'y a pas de déterminisme technologique. Les NTIC sont réinterprétées et réappropriées au sein d'usages préexistants. C'est pourquoi des usages différents s'appuient souvent sur des technologies identiques [5].

L'autre frein à la diffusion de cette administration en ligne respectant les règles d'accessibilité concerne le paradigme de conception. En effet, les employeurs et les concepteurs se penchent davantage sur des préoccupations techniques que sur des problématiques psychosociales liées à la perception et à l'acceptation de ces nouvelles technologies par les utilisateurs finaux. Alors que l'on sait depuis longtemps que la résistance au changement des salariés représente un risque pour l'appropriation et le bon fonctionnement des dispositifs technologiques.

Aussi, parce que l'implantation des technologies nouvelles accessibles dans les services administratifs est susceptible de transformer l'activité de l'agent administratif, de faire évoluer son métier, ses compétences et son organisation du travail, de modifier ses pratiques, ses relations et ses raisonnements de travail, la composante "facteur humain" resituée dans son environnement sociotechnique est fondamentale pour comprendre les reconfigurations possibles.

Notre problématique consiste alors, à partir de ce qui se met concrètement en place comme e-services accessibles dans une administration, d'extraire les éléments les plus génériques, les plus saillants des mutations en œuvre : vers quoi tendent les évolutions, quelles sont les principaux points de transformation des organisations ? Quelles sont les conditions initiales ? Comment sont conduites et mises en œuvre ces démarches ? Comment

---

<sup>1</sup> Selon le WAI [18] (Initiative pour l'Accessibilité du Web lancé en 1997 par le W3C), l'accessibilité signifie que les personnes handicapées peuvent utiliser le Web. L'accessibilité des services de communication publique en ligne concerne l'accès à tout type d'information sous forme numérique quels que soient le moyen d'accès, les contenus et le mode de consultation.

sont associés les acteurs ? Qui participent, quels sont leurs rôles et missions, quelles sont leurs préoccupations et inquiétudes ?

Le principal objectif de la présente recherche est d'étudier une démarche de mise en œuvre de services électroniques accessibles aux citoyens dans une collectivité locale dont le public visé est à la fois constitué de citoyens-usagers classiques mais aussi de citoyens usagers « empêchés », c'est-à-dire de personnes possédant des inaptitudes spécifiques (handicap, culture différente, langue non maîtrisée, etc.) afin de déterminer les incidences socio-organisationnelles du développement de la e-administration accessible du côté des agents administratifs. Certaines de ces incidences sont liées à l'introduction des TIC dans une organisation et sont des points récurrents abordés dans la littérature comme nous le présenterons en première partie de cet article. D'autres conséquences sont liées à l'introduction de e-services **accessibles** comme nous avons pu l'observer lors de notre présente recherche et seront détaillées en seconde partie de l'article.

## **1. Incidences socio-organisationnelles du développement de la e-administration**

La mise en œuvre des TIC dans les milieux professionnels et en particulier dans l'administration bouleverse en partie les pratiques et entraîne des changements pour les salariés. Différentes incidences peuvent être soulignées, d'ordre organisationnel, relationnel et socio-professionnel.

### **1.1. Les incidences au niveau organisationnel**

Selon l'enquête de la DARES en liaison avec l'INSEE sur les conditions de travail en 1998, *la grande majorité des agents interrogés (72.5%) a l'impression que l'introduction des TIC a été accompagnées par des évolutions positives voire très positives des modes de travail dans la fonction publique* [2]. Les constats montrent que depuis les débuts de l'Internet administratif, des agents ont su s'improviser Web masters, se former sur le tas, parfois en dehors de leur temps de travail, créer des réseaux informels (liste de diffusion, newsgroups, clubs de discussion et d'échange).

Les problèmes viendraient plus souvent de l'organisation des administrations que de la volonté et de l'implication des agents. Le développement de la e-administration impose une *nouvelle circulation de l'information*. Or, plus que dans toute autre organisation, l'information représente, dans l'administration, un pouvoir que les services ne partagent qu'avec réticence. Lorsque l'accès à l'information est facilité, cela ne semble pas avoir de conséquences sur le pouvoir et les rapports d'influence entre gestionnaires. En revanche, lorsque l'accès à l'information est limité, ceux qui sont capables d'y accéder voient leur pouvoir croître. Avec l'introduction des TIC, l'information devient l'objet central du travail et du lien entre les services, les directions. Le partage de ce qu'il convient d'appeler la *connaissance* devient une clef de succès du processus de changement et un tel partage n'est possible que dans le cadre d'une relation de *confiance* entre ceux qui savent et souhaitent le changement et ceux qui vont apprendre pour changer [11].

L'intégration des TIC au sein de l'organisation a des conséquences également sur l'autonomie des agents, sur la manière de gérer leur activité. L'autonomie est une condition de l'efficacité du travail. L'activité de travail, composée d'astuces, de tours de mains, de connaissances pratiques non formalisées et peu codifiables vise à récupérer ou à anticiper les dysfonctionnements, double, contourne, voire même se substitue aux procédures prescrites [17]. L'organisation doit compter sur l'initiative des travailleurs, laquelle leur concède du pouvoir, ce qui n'est possible qu'avec un minimum d'autonomie au travail.

Les TIC renforcent aussi la responsabilisation et l'habilitation des employés, dont les modes de gestion sont davantage basés sur les résultats et objectifs à atteindre [1]. Cela induit

pour les acteurs une décentralisation de la prise de décision accompagnée d'une autonomisation des utilisateurs. L'autonomie apportée par les nouvelles technologies rend peu à peu la conception classique du lien de subordination obsolète. Cette évolution se heurte de front à *une culture administrative traditionnelle fondée sur un fonctionnement pyramidal avec des lignes hiérarchiques et des logiques de territoire* [8]. En effet, l'information médiatisée se diffuse aussi bien horizontalement que verticalement sans se soucier des étapes intermédiaires. L'encadrement intermédiaire peut ainsi se sentir dépossédé d'une partie de son pouvoir. Il semble donc nécessaire, lors de l'introduction des TIC, de *redéfinir le rôle de la hiérarchie* : faire circuler l'information, analyser et synthétiser les informations reçues, être à l'écoute et animer un groupe, valider la diffusion de nouveaux contenus. On aboutit cependant souvent, à une situation paradoxale : si les TIC permettent une autonomie accrue et par là même le relâchement du lien de subordination, elles accroissent aussi les possibilités de contrôle du travail. Le travail devient plus transparent, les données sont préservées ce qui permet un suivi de tous les instants de l'activité de l'agent et de la manière dont il la gère.

Ray (2001) [15] attire l'attention sur le fait qu'aujourd'hui le travail effectif est beaucoup plus « mesurable » et « quantifiable » grâce aux nouvelles technologies. La traçabilité informatique s'opère de façon « invisible ». Les supérieurs peuvent plus facilement contrôler le travail et exiger une plus grande disponibilité.

Les TIC peuvent aussi avoir un impact négatif sur les conditions de travail des agents administratifs et sont parfois ressenties comme un élément stressant. On note ainsi, une accélération du rythme de travail et un accroissement de la charge mentale pour ces travailleurs. Les agents redoutent des exigences accrues en terme de rapidité et de réactivité. Les TIC sont parfois ressentis comme un élément stressant. Selon Lasserre (2000) [8], elles seraient porteuses de davantage de temps passé devant l'écran, de nouvelles exigences en terme de délai, d'accroissement de la charge de travail et de la quantité d'informations à traiter. Elles constituent aussi pour l'agent un risque d'exclusion ou de marginalisation s'il n'est pas apte à maîtriser le nouveau dispositif informatique sur lequel se base désormais son activité [10] et ses relations professionnelles.

De plus, à travers ces nouvelles technologies, ce sont les attentes des usagers eux-mêmes qui vont conduire à une réorganisation profonde des structures administratives actuelles. Les usagers s'attendent à des opérations standardisées, à des regroupements logiques se situant dans un tout organisé. Il s'agit donc de passer de services regroupés par ministères ou organismes à une approche en réseau ou horizontale, qui transcende les structures actuelles pour offrir des « grappes » de services [16]. Les TIC peuvent ainsi permettre de *décloisonner les services et les administrations*. Les projets transverses peuvent ainsi voir le jour au sein des administrations. Au final, il faudrait, pour reprendre la célèbre métaphore de Carcenac [7], « *casser l'administration en silos (logique verticale) pour passer à une administration en réseau (logique horizontale)* ».

Enfin, la mise en place de la E-administration suscite un certain nombre de craintes quant au volume d'emploi. L'automatisation des tâches, évoquée précédemment, est en train d'entraîner une diminution des catégories C. Cette diminution peut se faire en partie naturellement par le départ à la retraite. C'est d'ailleurs un des objectifs avoués des gains de productivité permis par l'automatisation, selon le sénateur Braun [4] : « *les systèmes d'information devraient être spécialement conçus pour intégrer la recherche d'économies du personnel et permettre ainsi le non remplacement de nombreux fonctionnaires à l'occasion de leur départ en retraite* ». Une requalification de cette catégorie doit cependant être aussi envisagée.

## 1.2. Les incidences au niveau social et relationnel

La mise en place de nouvelles formes de travail et la transformation des relations professionnelles ont *un impact sur le système social de l'organisation*. L'organisation est un construit humain, un système composé de membres qui y développent des stratégies particulières, qui les structurent dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes d'un environnement en mouvement permanent [3]. Ce système « vivant » requière de la part des travailleurs des ajustements également permanents. L'appropriation de nouveaux outils, au cœur de l'activité de l'agent, demande à l'agent de s'ajuster dans ses manières de faire et de penser son travail, mais c'est aussi, à l'ensemble du groupe des agents, dans et par leurs relations, de reconstruire leur nouvelle activité et la nouvelle relation à l'utilisateur.

Un changement technique va donc bouleverser tout un système de régulation de relations préexistantes. Il va aussi perturber, l'ensemble de la culture dont sont imprégnées les relations que tissent les employés.

Crozier et Friedberg (1977) [8] ont largement évoqués ce « jeu » social entre l'acteur et le système. Le devoir, pour les agents, d'accepter l'introduction de nouvelles technologies et, par là même de nouvelles relations avec l'utilisateur, constituent une certaine menace avec l'incertitude de pouvoir maîtriser complètement ce nouvel outil, voire la relation avec l'utilisateur. La maîtrise de cette nouvelle difficulté constitue aussi une ressource de pouvoir pour l'agent. C'est une marge de liberté, avec la possibilité de négocier cette dématérialisation de son travail, qui modifiera le système et les relations qui le font vivre.

La difficulté à maîtriser le nouvel outil et la nouvelle activité peut entraîner aussi *des relations de soutien et de solidarité* entre ceux qui savent faire et ceux qui ne savent pas. Selon Lasserre [8], le *travail coopératif* est peut-être à terme l'innovation la plus « révolutionnaire » pour le mode de travail administratif. Les collecticiels permettent à des équipes dispersées ou non de réaliser ensemble et de manière interactive une tâche commune. Ces formes d'organisation du travail sont particulièrement bien adaptées à des équipes horizontales au sein desquelles il n'existe pas de relation hiérarchique forte, mais concordent rarement avec celles de l'administration en général.

## 1.3. Les incidences au niveau professionnel et identitaire

Les impacts au niveau professionnel concernent dans un premier temps la sphère des compétences de l'agent et de sa charge de travail. Savoir travailler derrière un écran exige de *posséder de nouvelles compétences* et de construire une autre représentation de l'utilisateur et une autre approche de la relation avec l'utilisateur. De plus, l'agent doit être capable d'interpréter la demande de l'utilisateur mais aussi de négocier le contenu du service. Il doit savoir arbitrer les dilemmes soulevés par la confrontation des attentes de l'utilisateur. Par conséquent, les agents doivent procéder à un réel apprentissage, à la fois sur le dispositif informatique et au niveau de la relation à la clientèle [1].

De plus, puisque les cas à traiter les plus simples sont désormais pris en charge automatiquement, il reste souvent aux agents les situations problématiques, atypiques d'où une sensation d'augmentation de la charge de travail et de moindre performance [1].

En terme de qualification, on note deux processus antagonistes [1] :

- Un développement de la qualification professionnelle par l'usage des TIC, par l'évolution des responsabilités et des fonctions dans le travail ou dans le projet.
- Et, inversement, une certaine déqualification par la perte de sentiment d'estime de soi renforcée par la technologie qui diminue la contribution du travailleur ou son importance comme source de référence sur des thématiques faisant appel à son expérience, à son expertise, basée sur la logique papier et non informatique

Tous les agents ne perçoivent donc pas l'appropriation des NTIC dans leur activité comme une opportunité de développement professionnel. Cet aspect psychologique concerne la perception des agents, leurs croyances à l'égard des NTIC, et l'investissement lié aux nouvelles tâches qui fait que ces nouvelles formes de travail sont plus ou moins bien acceptées au sein de la sphère professionnelle des individus.

Les perceptions des agents doivent être prises en compte dans le processus d'appropriation de ces nouveaux outils technologiques. Leur comportement -d'acceptation ou de rejet- découle de leurs croyances et de leurs perceptions subjectives. Par exemple, ils peuvent penser qu'avec l'introduction de NTIC dans leur administration, l'effectif va diminuer ou qu'ils vont être réaffectés, ce qui constitue de réelles craintes et menaces pour les agents, même si ces croyances ne sont pas toujours fondées. Une représentation « industrielle » de son activité de service, appauvrissant ainsi la valeur de son travail et de son groupe social, peut être appréhendée.

Les tâches effectuées sont toujours des contenus qui dépassent la dimension purement opératoire. L'agent et son groupe investissent des valeurs (sociales et culturelles) et donnent un sens à leur travail. Dejours (1980) [9] parle de « *contenu significatif de la tâche* ».

Les impacts au niveau professionnel doivent aussi s'envisager à travers des changements indirects. L'exercice professionnel se construit au sein d'un groupe professionnel à part entière, répondant à des règles et des pratiques communes et donne naissance à une identité professionnelle propre. Dans les transactions entre l'individu et l'environnement professionnel se joue l'identité professionnelle. Les situations professionnelles expérimentées par l'individu façonnent son identité [2].

A ce titre, l'appropriation de nouveaux outils, et qui plus est technologiques, nécessitera de mettre en place de nouvelles pratiques. A travers eux, c'est tout l'univers représentationnel des agents qui se trouve modifié jusque dans l'idée de leur métier et de leur identité professionnelle. Le métier d'agent administratif répond à certaines valeurs. L'agent offre son service aux citoyens, il aide, conseille, oriente et il est l'intermédiaire entre le citoyen et l'Etat, entre les attentes des citoyens et l'action de l'Etat, et parfois même entre les mécontentements des citoyens et l'apparente indifférence de l'Etat.

La relation agent usager est avant tout une situation sociale. La mise en place de e-services affecte les rôles, les responsabilités et les rapports d'influence des acteurs impliqués dans la dispensation de ces services [10]. Avant l'introduction d'Internet, l'agent et l'usager étaient en situation de face à face. Aujourd'hui, ces deux protagonistes peuvent devenir des éléments virtuels, le message transmis à distance est dématérialisé de sa substance sociale ; la nature de la relation se « dé personifie ». Le lien privilégié, direct que l'agent entretenait avec cet usager pour mieux le renseigner et l'assister devient en partie virtuel. Oliu-Paul (2003) [14] note que l'automatisation des tâches répétitives va permettre d'alléger le back office et de dégager des moyens humains pour le front office (écoute, contact humain, présence sur le terrain, etc.) qui paradoxalement entraîneront une « *réhumanisation de l'administration* ». Cet élément constitue selon de la Coste (2003) [12] le cheval de bataille de l'administration. Cet auteur affirme que *les TIC en libérant l'agent des tâches secondaires favorisent le recentrage sur l'essentiel des missions*.

Dans ce schéma, la représentation des métiers de front office devra aussi évoluer. Pour l'instant, ils sont souvent, selon de la Coste (2003), vécus comme une punition. Cette perception peut être reliée au fait que les problèmes rencontrés à l'accueil sont souvent, selon Candiard (2003) [6], les symptômes de difficultés plus profondes ancrées dans toute l'organisation : « *s'ils ne parviennent pas à assurer un accueil de qualité c'est généralement parce qu'ils sont insuffisamment reliés au back office* ». Le client attend un accueil personnalisé et donc bien documenté. En améliorant la circulation et la partage de l'information, le front office sera aussi de meilleure qualité et mieux vécu par les agents.

Le développement des TIC pose enfin la question de nouveaux métiers qui peuvent poser un dilemme à l'organisation. Faut-il que ces nouveaux métiers et donc ces nouvelles compétences se détiennent en interne, par la formation des agents en place ou en externe par des recrutements en fonction de compétences identifiées ? Ce renouvellement interroge l'organisation toute entière mais aussi l'agent en particulier. De même, la maîtrise des TIC est un élément de revalorisation des agents les plus curieux et impliqués. Lasserre (2000) [13] pose la question de la reconnaissance institutionnelle de ces capacités ? A l'heure actuelle, les promotions des agents et des cadres, obéissent encore à des procédures de concours internes ou d'examens de dossier qui prennent rarement en compte les compétences réellement développées par les agents, leurs réalisations dans le domaine des technologies de l'information. L'ensemble de ces aspects n'est pas considéré comme faisant partie du "cœur de métier" des administrations.

## 2. Méthodologie

Notre recherche s'est intéressée à cerner les changements introduits par la .e-administration accessible, notamment en terme d'évolution des activités des agents administratifs et sur la relation de service avec les usagers en général et plus spécifiquement les usagers « empêchés ».

Afin de mieux saisir les évolutions structurelles, socio-organisationnelles et humaines induites par l'introduction des E-services accessibles dans les services administratifs, nous pouvons, d'après notre cadre théorique, considérer trois dimensions pertinentes :

- Une dimension « **macro-sociale** » : à savoir des dispositifs institutionnels qui jouent un rôle dans l'introduction de ces technologies au sein du secteur administratif, lesquels vont donner à l'agent les outils pour appréhender sa nouvelle activité.
- Une dimension « **méso-sociale** » : où l'ensemble des dispositifs organisationnels produisent du sens et permettent à l'employé de construire une nouvelle activité en interaction avec ses collègues de travail.
- Une dimension plus « **micro-sociale** » lorsque l'introduction des NTIC se joue à la fois au sein de l'équipe de travail, au niveau de la relation à l'utilisateur et au cœur de l'individu lui-même. L'agent peut, dans ce cadre, soit transformer et construire de nouvelles compétences pour intégrer de nouvelles formes de travail, soit résister, faire barrière, par ses croyances; ses présupposés et ses réticences plus ou moins légitimes face aux bouleversements et changements introduits dans son activité.

A partir de cas concrets, il convient dès lors d'analyser les transformations en cours, essayer de fournir une compréhension globale des différentes variables à l'œuvre dans ce processus de ce changement.

### 2.1. Description du lieu d'étude

La Ville étudiée (ville banlieue dans une grande agglomération) a mis en place différents axes de politique de la ville dont deux qui nous intéressent particulièrement :

1. lutter contre les processus d'exclusion et de précarisation,
2. réinsérer les quartiers dits prioritaires dans la Ville.

Cette Politique vise à « *décloisonner les différentes approches de la ville : urbaine, économique, sociale, préventive, en vue de leur trouver une cohérence dans le cadre d'un véritable projet de territoire qui ne peut être que global et transversal* ». L'enjeu est dans ce cadre de faire évoluer les pratiques institutionnelles, en fonction d'autres enjeux que ceux liés

à la sectorisation et/ou aux catégories de publics. Il s'agit de favoriser le rapprochement social et de confirmer un sentiment de solidarité entre les habitants de l'ensemble de la cité.

Dans ce cadre, les TIC sont posés comme un puissant moyen pour développer le lien social (interaction technologie et développement social). Le portail permet d'avoir accès à différents services :

- espace services (guide des démarches, annuaire des sites, téléchargements, suivi de dossiers, télé règlement, etc.),
- espace dialogue (démocratie participative, forum, chat, place publique locale, création de mails, etc.).

La démocratie participative est aussi une démarche dans laquelle la Ville s'engage volontairement. L'objectif est de permettre aux citoyens, de devenir des acteurs de la vie de la Cité. Le but est de pouvoir faciliter les échanges avec les élus, de prendre connaissance des projets de la Ville ou de ceux de la Communauté Urbaine. Les TIC permettent ainsi de mettre en place des outils afin d'organiser cette écoute ou de présenter les projets. Le site Internet permet d'accéder au courriel du maire et à celui des élus. Des forums et des chats permettent de compléter la panoplie des outils de mise en communication et en interaction entre la Ville et ses usagers.

## 2.2. Population interrogée

Notre échantillon est composé de 9 personnes. Les critères de choix des personnes ont été les suivants :

- services et fonction ayant un lien direct avec le développement des NTIC ou avec l'utilisation des NTIC liées à la E .administration,
- services et fonction ayant un lien direct avec les usagers « empêchés ».

Nous avons aussi souhaité étudier trois types de service administratifs assez représentatifs des demandes des usagers/citoyens :

- Des services qui traitent des demandes administratives "simples" : actes civils, demandes d'information, participation citoyenne, procédures d'inscription, etc.
- Des services qui, sur la base d'une expertise, réalisent des activités de traitement plus "complexes" (exemple service urbanisme).
- Des services et fonctions directement en lien avec les usagers « empêchés »

Service concerné	Fonction de la personne interrogée et durée de l'entretien
Service Communication	Responsable du service communication : 1h30
Service Médiathèque	Responsable du service médiathèque : 1h30
Service Ressources Humaines	Responsable du service RH : 1h30
Service Participation Citoyenne	Agent administratif : 1h45
Service Modernisation des Services	Responsables du service MDS : 1h30
Service Accueil handicap	Agent administratif 1h00
Service Marché public	Responsable du service : 1h45
Service Etat Civil	2 personnes : Agent administratif + responsable de service : 1h45
Elu	Elue en charge du développement des NTIC pour les usagers et pour l'administration : 1h30

### L'échantillon de notre étude

## 2.3. Méthode de recueil des données

Nous avons principalement privilégié une méthodologie basée sur des entretiens semi directifs (pas de préparation particulière de la part des interviewés). Lorsque cela était



possible et que cela se justifiait, nous avons recueilli des traces d'activités (statistiques - tableau de bord de suivi d'activité, mails rendus anonymes provenant de demandes d'utilisateurs). Les entretiens ont tous fait l'objet d'un enregistrement avec magnétophone afin de favoriser leur analyse ultérieure. Ils étaient tous précédés d'une consigne qui rappelait le contexte de l'étude et permettait une présentation des chercheurs présents. Les thématiques abordées lors des entretiens concernaient :

- les caractéristiques de son activité
- les modifications introduites par la e-administration accessible sur leur activité et dans les relations avec les utilisateurs valides et empêchés
- les conséquences de l'utilisation des TIC sur le fonctionnement interne de l'unité, sur l'organisation du travail, sur le développement des compétences, sur la nature des missions, sur le réseau (collectif) de travail.
- le sentiment général face à la généralisation des TIC dans la relation de service (atouts ou risques).
- les enjeux et les freins de la e-accessibilité
- Etc.

## **2.4 Méthode d'analyse des données**

La méthode d'analyse est qualitative. Nous avons à partir du recueil exhaustif des différents discours (chaque entretien était enregistré et retranscrit dans son intégralité, cf. pour exemples annexe 2) procéder à des analyses thématiques suivant une catégorisation des informations selon plusieurs classes réparties en :

- 1) Impacts sur les activités / performance / compétence / apprentissage / mobilisation
- 2) Impacts sur la dynamique des acteurs : perception de son rôle et de celui des autres acteurs.
- 3) Impacts sur la formation, sur l'organisation du travail, les relations de travail, les relations entre les employés, etc.
- 4) Impacts sur la relation avec les utilisateurs en général et sur la relation avec les utilisateurs « empêchés ».

## **3. La mise en œuvre de e-services accessibles et ses impacts**

On retrouve, dans notre recherche, un certain nombre de points récurrents abordés dans la littérature, points abordés dans le paragraphe précédent. Nous ne soulignerons, dans cette partie, que les changements et évolutions induits par la nécessité de rendre **accessibles** les e-services.

### **3.1. Emergence de nouvelles compétences**

#### **3.1.1. Compétences technologiques**

Pour obtenir une e-administration effectivement accessible, il est indispensable de former les différents acteurs de la conception, du développement et du maintien informatique des services Web de la e-administration aux règles d'ergonomie et d'accessibilité pour les personnes handicapées. En effet, pour élaborer des dispositifs technologiques utilisables par tous, il est nécessaire de faire connaître et de faire appliquer les normes et les principes qui permettent l'accessibilité pour le plus grand nombre aux applications.

Des compétences techniques, fonctionnelles et ergonomiques sont donc à acquérir par les responsables des rubriques dans chaque service pour :

- mettre à jour les rubriques selon un langage et avec un logiciel particulier (compétences techniques)
- rédiger et mettre en forme de manière accessible ces informations (compétences fonctionnelles et ergonomiques).

### 3.1.2. Compétences en terme de communication

L'accessibilité pour tous des e-services suppose également une réforme du langage éditorial administratif qui doit être compréhensible par tous. En effet, le vocabulaire (« jargon ») employé par les agents administratifs nécessitent un travail de reformulation afin qu'il soit compréhensible par le plus grand nombre d'utilisateurs. Dans le cadre de la mise en ligne et de l'accessibilité, il est nécessaire de trouver des ressources techniques, humaines et financières pour assurer les missions de conception, de traduction des documents existants et de réécriture des informations pour les adapter au nouveau support électronique. L'objectif est d'arriver à concilier les documents « standards » et les approches globales s'adressant à la fois à l'utilisateur standard tout en disposant d'exigences de retranscription pour des publics spécifiques. Il faut donc nécessairement développer une *compétence de réécriture* pour rendre le plus accessible possible la e-administration. Cependant, il y a aussi des dimensions contradictoires entre les contraintes juridiques et administratives et les nécessités de rendre plus accessibles les documents par la mise en ligne. En effet, certains documents, certaines informations doivent être conservés en l'état, dans l'expression écrite originale, sans être simplifiés ou modifiés. Il faut donc avoir une connaissance de ce qui peut être fait, rédigé avec ou sans modification.

De plus, toute une réflexion doit être menée concernant la création de services adaptés aux personnes handicapées ou « empêchées ». Par exemple, la collectivité locale dans laquelle nous avons mené notre étude, a décidé de rendre accessible les réunions du conseil municipal en filmant les débats et en les diffusant ensuite sur Internet ou sur CD audio. Ceci nécessite l'utilisation d'un canal webcam avec un interprète LSF (Langue des Signes Français) pour les personnes sourdes et de développer des compétences en interne de traduction de ces réunions pour les personnes « empêchées ». Ce faisant, un ensemble de modalités formelles doivent évoluer :

- les personnes doivent se présenter systématiquement avant de prendre la parole ou la présidente de séance doit rappeler qui est cette personne à chaque prise de parole
- utiliser un vocabulaire simple (vulgarisation) tout en intégrant des nécessités de s'adresser à des niveaux d'expertise différents (problème d'hétérogénéité des publics -experts vs novices - qui sont demandeurs d'informations plus ou moins spécifiques), parler de manière audible et exprimer ses idées avec un débit moins important pour être compréhensible de manière audio,
- respecter les tours de paroles de chacun pour ne pas créer de brouhaha (régulation du conseil municipal),
- savoir se positionner par rapport au micro afin d'être convenablement enregistré
- etc.

Mais, au-delà de ces aspects de forme, le fait de se montrer aux citoyens, de s'afficher en public, on peut craindre de voir les débats perdre de leur authenticité et ainsi aboutir à des prises de position plus démagogiques, plus clairvoyantes par rapport aux attentes de certains utilisateurs, évacuant des débats de fond ou des questions moins « politiquement corrects ».

Cela peut obliger les élus à se contrôler, à faire attention à leur propos. On pourra, en effet, par cette médiatisation publique, toujours leur reprocher par la suite la teneur de leur propos ou leur absence de remarques et de contre propositions. D'où des possibilités d'auto censure des participants à ces réunions avec moins de spontanéité et d'expression sincère

(viser le « politiquement correct ») compte tenu de l'audience potentielle que peut avoir certaines réunions.

*« On peut avoir des personnes qui vont davantage axer leur propos sur la communication que sur le fond. Certains peuvent aussi davantage radicaliser le discours ou défendre des positions pour bien trancher leur opinion et ne pas rechercher de consensus ».*

Une moins grande spontanéité dans les interventions des élus peut en découler compte tenu des exigences de régulation des échanges.. Des compétences métacognitives (réflexion sur ses propres pratiques et interventions) sont aussi nécessaires pour mieux réfléchir et anticiper à la manière de formuler et formaliser son discours avant d'intervenir et d'interpeller.

La possibilité d'évaluer la qualité de la prestation des élus n'est pas sans conséquence sur l'impact de communication des élus et sur le développement de leur propre stratégie de communication.

*« Depuis la mise en ligne de ces séances, la présence physique, le temps de la parole, la qualité de la parole des membres de ces réunions prennent du relief : elles deviennent plus importantes car ils peuvent être vus, entendus, perçus à tout moment par les internautes. »*

*« Depuis la mise en place du Web radio, on sent également un intérêt différent, ou disons un positionnement, une implication différente des personnes dans ces réunions puisque cela donne une visibilité accrue sur les implications et la participation de chacun au conseil municipal. »*

Des compétences de modération, d'animation de séances, de régulation des échanges peuvent être nécessaires. Elles ne sont pas sans poser d'autres questions. La personne dans une fonction de régulation doit être vigilante et n'intervenir que sur la forme et non pas sur le fond. Cela implique une attitude neutre et bienveillante, sans partie prenante ni prise de position politique. Ce qui est peu envisageable dans des situations de débats et de prises de décision politiques.

Sur un autre angle, l'organisation doit également s'inscrire dans un projet de communication sur le portail : valoriser le projet au travers des services, des usagers, du handicap. Il faut savoir communiquer à l'extérieur. Les mentalités de l'ensemble des personnels doivent évoluer. On passe d'une culture d'information et de gestion de dossier à une culture de communication (*aller au-delà et au devant des besoins des usagers, faire connaître ce que l'on fait*). On remet en quelque sorte l'utilisateur au centre de la démarche de service à rendre. "Il y a une prise de conscience de l'importance de cette page vue de l'extérieur qui est un peu une vitrine de leur service".

Cette communication « vitrine » d'une innovation à la fois technologique et sociale permet de valoriser, de promouvoir la Ville mais aussi l'ensemble des activités des agents et des services, au travers de ce portail électronique accessible. Cela exige aussi une contrainte de cohérence : harmoniser, homogénéiser l'ensemble des informations diffusées sur les divers canaux papiers, électroniques (par exemple entre Internet et journal municipal).

### **3.2. Vers un rapprochement entre l'administration et les usagers citoyens**

L'apport des e-services au sens large et des e-services accessibles est considéré comme une possibilité de « toucher » plus largement des publics cibles, de les rapprocher de la Ville, de rétablir le contact vers des publics exclus ou en recul. On développe ainsi des possibilités de communiquer avec un public plus diversifié ayant des difficultés à venir, à se déplacer (accès à la médiathèque pour des personnes handicapées ; mise ligne des contes pour enfants aveugles, voire sourdes si il y a une traduction en langage des signes, etc.). La volonté

principale est donc de servir (par la mise en place de formation aux technologies, par le développement de bornes Internet, sensibilisation au e-vote etc.) un plus large public :

- handicapé donc empêché par de multiples contraintes d'accès,
- socialement et culturellement éloigné de la Mairie (personnes marginalisées, personnes d'origine étrangères, etc.),
- population d'utilisateurs "standards" qui n'ont plus de lien avec la mairie mais qui peuvent se servir de ces e-services pour écouter les délibérations du jury (postcasting) ou intervenir via les emails.

L'analyse des données sur les connexions montre que certaines populations utilisent préférentiellement le Web car elles ont des difficultés pour s'exprimer (par exemple, les sourds et muets). Le Web permet de pallier leur problème de communication en présentiel. Par contre, du côté de l'agent administratif, ce moyen de communication virtuelle peut renforcer les sentiments d'altérité avec autrui et induire des pertes de compétences d'apprentissage relationnel (qu'ils développaient en face à face) : maladresse, mal à l'aise, ne pas savoir ce qu'il faut faire, ne pas savoir s'exprimer, etc. Pour prévenir ces risques, il y a une volonté de la part des agents administratifs de ne pas tout dire ou tout dévoiler sur le Web afin d'inciter ces internautes à prendre contact avec des référents administratifs et à garder le lien. On permet ainsi une réalisation uniquement partielle du service via l'outil pour inciter ensuite les personnes à se rendre au guichet pour compléter sa demande. Pour permettre une prise en compte plus globale de la personne et un accompagnement plus personnalisé on tente de ne pas couper, par la technologie, le lien entre la Ville et l'utilisateur. Il s'agit donc de jouer (pour l'ensemble des utilisateurs, mais aussi et surtout pour les utilisateurs considérés comme les plus fragiles) sur une « alchimie complexe » combinant à la fois un développement d'une propre gestion de son cas par le citoyen utilisateur via les TIC et des modalités permettant de conserver un contact rapproché avec lui.

L'enjeu est ainsi de se décharger sur l'utilisateur pour la réalisation d'une partie de l'activité administrative de l'agent afin de pouvoir recentrer davantage cette activité sur des dimensions à plus forte valeur ajoutée (personnalisation de la demande, conseils, accompagnement, etc.). On met ainsi à disposition de l'utilisateur des moyens technologiques pour créer une partie de sa demande (il devient co-producteur, voire producteur à part entière du service). On se trouve alors plus sur une logique d'accompagnement personnel de l'utilisateur qui va bien au-delà du simple traitement administratif de sa demande.

Ce phénomène est renforcé aussi par l'image qu'ont les agents de leur rôle et de leurs missions (au service de tous les utilisateurs). En effet, pour beaucoup d'agents (de quelque niveau hiérarchique que ce soit) et pour les élus aussi, la Ville a une mission publique de culture de service c'est-à-dire d'être au service du plus grand nombre d'utilisateurs. Dans ce sens, les identités de leur fonction ne peuvent être réduites à des dimensions limitées à l'instruction et au traitement de dossiers à distance. Cette prestation virtuelle jugée intéressante car libérant à la fois les agents et les utilisateurs de certaines contraintes ne peut pas cependant être considérée selon les agents comme l'objectif ultime de leur activité. De plus, la technologie a ses propres limites et il existe une réelle difficulté pour réaliser un accompagnement personnel ou une assistance psychologique à distance, d'où la nécessité de faire venir la personne pour mieux la conseiller et l'accompagner (Accueil handicap par exemple).

### **3.3. Vers une meilleure connaissance du monde du handicap**

Pour les personnes interrogées, le portail axé en partie sur des problématiques liées à des personnes « empêchées » a permis pour les agents une meilleure prise de conscience des caractéristiques de ce public et une plus forte sensibilisation de la dimension handicapée ainsi qu'une meilleure connaissance de la condition des personnes handicapées.

La conception des e-services accessibles a nécessité, au préalable, des rencontres avec des personnes handicapées afin que les agents administratifs comprennent qu'il est tout à fait possible pour une personne handicapée d'accéder à Internet et de démontrer ainsi, dans les esprits de la plupart des personnes qui n'ont pas été confrontées au handicap directement ou dans leurs entourages, les idées fausses sur l'impossibilité pour une personne handicapée de travailler avec les TIC.

Par des démonstrations, il s'agit de montrer comment avec des aides techniques adaptées une personne handicapée peut être autonome dans son activité personnelle et professionnelle. Par exemple, lors de ces séminaires, la plupart des salariés voient pour la première fois une personne aveugle utilisant un ordinateur adapté avec une plage braille et une synthèse vocale.

L'agent administratif prend alors conscience de la nécessité de coder l'information électronique suivant les règles d'accessibilité techniques et éditoriales, ainsi que les règles ergonomiques.

Il apparaît nécessaire si l'on veut que la e-administration ne se construise pas sans les personnes handicapées de démystifier le handicap en faisant se rencontrer le monde du handicap et le service public.

Au-delà des potentialités en terme d'accessibilité que permet l'outil, la communication sur le projet de l'accessibilité a eu des conséquences évaluées comme très positives sur les représentations en interne de ces publics. Les agents prennent plus en considération les limites fonctionnelles, physiques et perceptives, mais aussi sociales, culturelles, etc. des différents usagers empêchés tout en échappant à des stéréotypes et à des stigmatisations réductrices sur le handicap.

Dans cette perspective, le terme d'utilisateur « empêché » possède l'avantage de rendre compte de certaines insuffisances d'accès, de réception qui peuvent changer favorablement le regard sur ces publics (et sur les usagers en général) en ouvrant les esprits et en favorisant une prise de conscience des manques de l'institution actuelle pour l'accueil, tant physique, que psychologique ou encore électronique des usagers.

### **3.4 Conséquences sur la conception, la mise en œuvre et les coûts des e-services**

La notion d'accessibilité ne se réfère pas ainsi uniquement aux personnes handicapées mais instaure plutôt une réflexion sur les problèmes d'accessibilité au sens large pour mieux réfléchir et favoriser des conceptions innovantes en matière de développement des e-services.

Cette approche a deux avantages :

- elle permet de réfléchir à des dispositifs qui constituent une avancée pour tous : valides, non valides et empêchés (au sens large).
- elle ne stigmatise pas et ne réduit pas l'outil à un usage spécifique quasi spécialisé et réservé à une catégorie de populations. L'outil s'adresse au contraire à tous les publics.

Dans le cadre de la mise en ligne accessible, il est nécessaire de trouver des ressources techniques, humaines et financières pour assurer les missions de conception, de traduction de documents et de réécriture des informations pour les adapter au nouveau support électronique et pour les rendre accessibles. Des fonctions de rédacteur, de contributeur au sein des différents services sont très volontaristes et assurées par des personnes impliquées et dynamiques. Elles ne sont pas encore inscrites dans le fonctionnement formel de l'organisation. Si le service est trop restreint et/ou si le rôle de contributeur est mal reconnu institutionnellement, il y a des risques évidents de désengagement, de désimplication des personnes. A l'avenir, elles devront donc être reconnues et du temps formel du fonctionnement dégagé. D'où la nécessité qu'un tel projet de mise en ligne de services accessibles soit reconnu comme tel dans l'organisation.

### 3.5. Impacts organisationnels

Aujourd'hui, dans la majorité des cas, le webmaster est la seule personne en charge de la mise à jour des sites et des services Web. Or, cela signifie que cette personne a la responsabilité de structurer l'information, de juger de sa pertinence, de son utilité, de son adaptation pour des populations spécifiques et pour l'utilisateur en général. Le respect des règles d'accessibilité suppose de définir les niveaux d'importance dans l'information (les titres, les mots clés, la mise en page influant sur le message, etc.) et de choisir, par exemple, parmi les alternatives textes aux éléments graphiques. Ce n'est pas le rôle du webmaster de décider et d'arbitrer sur les contenus, les caractéristiques de présentation pour permettre l'accessibilité, etc. Il est donc nécessaire de mettre en place, pour repérer les informations à diffuser et les mettre à la disposition des citoyens, une **nouvelle organisation de production et de validation du contenu électronique** afin de maintenir dans le temps son accessibilité.

Une démarche qualité demande la mise en place d'un contrôle a posteriori permettant via un canal de retour de corriger d'éventuelles erreurs.

Cette règle s'applique aussi à la démarche qualité pour le maintien de l'accessibilité des e-services. Il faut donc mettre en place un mode de contrôle régulier, si possible par une personne ou une équipe qui n'a pas eu la charge de développer le e-service et de le maintenir. En effet, le contrôle serait moins objectif.

**Ce mode de contrôle par un tiers extérieur est proposé dans la certification de produits.** Il s'agit alors de contrôles réguliers par un organisme extérieur de l'accessibilité du e-service à partir de sa mise en ligne et à intervalles réguliers. Ces différentes actions sont contractuelles entre le propriétaire du e-service et l'organisme certificateur<sup>2</sup>.

Ce mode de contrôle propose aussi la mise en ligne d'un **canal de plaintes** qui permet à tout internaute d'indiquer un problème d'accessibilité sur tel ou tel e-service certifié. L'organisme certificateur en est alors informé et répercute la demande de correction au propriétaire du e-service.

## Conclusion : Discussion

Dans notre étude, on retrouve un certain nombre de impacts socio-organisationnels abordés dans la littérature concernant la mise en place de e-services, ainsi qu'un ensemble de conséquences et impacts liés à l'accessibilité. Nous ne soulignerons que les plus importants.

Tout d'abord sur les impacts organisationnels en interne. Si il y a peu d'incidences sur le volume de l'emploi, c'est surtout sur les aspects qualitatifs de fonctionnement interne que se jouent les changements. L'organisation devient plus transversale. Des connaissances et des échanges sont nécessaires entre agents d'un même service, mais aussi entre services différents, jusque là très (trop ?) cloisonnés. La communication en interne devient primordiale. Il y a nécessité de permettre par la communication et les formes d'organisation à mettre en œuvre, de créer un meilleur partage de l'information, une meilleure participation des acteurs de l'organisation à la prise de décision, de favoriser une implication des agents sur

---

<sup>2</sup> En France et en Belgique, un tel service existe. En Belgique, il s'agit du label Blindsurfer (<http://www.blindsurfer.be/bsindexF.htm>)., en France, il s'agit du label AccessiWeb ([http://www.accessiweb.org/fr/Label\\_Accessibilite/](http://www.accessiweb.org/fr/Label_Accessibilite/)). A terme, il devrait avoir un label européen suite au travail fait dans le projet Support EAM (<http://www.support-eam.org>) financé par la Commission Européenne.

l'appropriation des nouveaux dispositifs technologiques et des règles d'accessibilité. Il faut donc penser à une **nouvelle organisation de production et de validation du contenu électronique** afin de maintenir dans le temps son accessibilité. Cet aspect soulève quelquefois des possibilités de tension sociale, de détérioration du climat social (pour le recueil et mise à jour des informations par exemple).

Des dimensions de besoins de **nouvelles compétences** émergent aussi. Des compétences de conseils, de communication, d'ergonomie, d'accessibilité, etc. La e-administration favorise la responsabilisation des employés. Il s'instaure un besoin de décentralisation de la prise de décision accompagné d'un certain renforcement de l'autonomie des agents dans la prestation qu'ils ont à délivrer à l'utilisateur. On constate aussi que ce mouvement participe de manière très globale à l'amélioration du service aux usagers en général, avec une réduction du délai de traitement, une amélioration de la qualité du service de la part des agents mais aussi des usagers qui, pour certains, co-produisent en partie celui-ci. Les situations à gérer par les agents se complexifient aussi. L'agent gagne en responsabilité et en compétences nouvelles via le projet TIC. L'accès à l'information est en partie modifié. D'un côté, l'agent a de plus en plus la possibilité d'analyser, de modifier et de présenter l'information de diverses manières pour mieux l'adapter à son interlocuteur. Il a plus d'informations et des informations plus précises et moins standardisées (acuité de l'information). D'où des prises de décision plus rapides, plus avisées et exigeant plus d'efficacité et d'engagement par les personnes. D'un autre côté, il y a des pertes de références identitaires sur ce qui constituait les référents de leur métier (en partie co-produit par l'utilisateur ou pris en charge directement par le système). Derrière ces aspects on perçoit des problématiques autour de la conservation / dépossession des expertises, des sentiments d'utilité au travail, de perte de sentiment d'estime de soi, etc. Les organisations doivent donc gérer de manières différentes des populations de salariés qui se positionnent différemment par rapport aux nouvelles technologies. Il y a certainement des nécessités pour renforcer la formation à la fois sur le dispositif informatique mais aussi sur la relation avec les usagers. Dans tous les cas, il semble utile de créer une dynamique collective sur la base d'un projet transversal et d'une démarche collective reconnue. Les organisations doivent se rendre compte que c'est un projet coûteux en temps et en moyens et que ces implications doivent être reconnues institutionnellement.

Des services plus personnalisés (moins d'administration et de manipulation de dossiers pris en charge par le système et plus de relationnel et de temps consacré aux citoyens), plus spécifiques permettent de mieux réfléchir à l'amélioration des fonctionnements internes que renforce la problématique de l'accessibilité. Cette problématique permet de mieux réfléchir aux attentes, besoins et caractéristiques des usagers pour mieux y répondre. Pour certaines populations (certains types d'handicap par exemple) les relations via les nouveaux dispositifs technologiques constituent une démarche valorisante et intéressante. Elle permet de créer du lien social pour des partenaires qui en « face à face » auraient des difficultés réelles pour communiquer et se faire comprendre. Pour ne pas stigmatiser et réduire le projet à des catégories de publics bien précises, on comprend l'intérêt de présenter le projet dans le but d'un projet d'amélioration de la qualité du service à l'utilisateur en général et pas seulement pour la personne handicapée bien que cela constitue une porte d'entrée intéressante. Il semble important de ne pas se restreindre à une population spécifique afin d'impliquer l'ensemble des personnels dans ce projet tout en permettant une meilleure compréhension des agents sur les caractéristiques de certaines populations spécifiques. Se pose aussi des problèmes opérationnels comme l'évaluation des informations proposées (leur utilité, leur adaptation, etc.) à la fois pour des populations spécifiques et pour l'utilisateur en général : qui va décider ? Qui va arbitrer les contenus ? Qui impliquer ? Comment s'assurer que les contenus et les services proposés correspondent aux attentes, aux besoins des usagers, etc. ? L'arbitrage devra

certainement porter davantage sur le fond : contenus, caractéristiques de présentation pour permettre l'accessibilité, etc.

Il serait certainement aussi intéressant de mettre en place un dispositif sur les processus en cours pour disposer à terme de retours d'expérience afin de permettre aux employés et aux usagers de rendre compte des difficultés liées à l'utilisation des dispositifs.

On le voit les conséquences socio organisationnelles lors de l'introduction de la e-administration accessible sont multiples et complexes.

## **Bibliographie**

- [1] AUDET, M. & SINASSAMY (2004). La dimension ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux, Québec, CEFRIO
- [2] BERNAUD, J-L. & LEMOINE C. (2000). Traité de psychologie du travail et des organisations. Paris : Dunod
- [3] BERNOUX, P. (1985). La sociologie des organisations. Paris : du Seuil
- [4] BRAUN Gérard (2004) « L'administration électronique au service du citoyen », Rapport d'information au Sénat
- [5] BREWER, J. (2001) How People with Disabilities Use the Web. W3C Working Draft, 4 January 2001 (<http://www.w3.org/WAI/EO/Drafts/PWD-Use-Web/Overview.html>) : (consulté le 2/03/04)
- [6] CANDIARD Bernard & VALLET Gaëlle (2003) « L'amélioration de l'accueil des usagers dans l'administration », Paris, La documentation française
- [7] CARCENAC Thierry (2001) « Pour une administration électronique citoyenne », Rapport fait à la demande de M. Lionel Jospin, alors Premier Ministre.
- [8] CROZIER & FRIEDBERG (1977). L'acteur et le système. Editions Du Seuil
- [9] DEJOURS, C. (1980). Travail usure mentale. Paris : Le Centurion
- [10] DOREAU, F. (2001). Etude sur l'impact des TIC dans les organisations
- [11] DUPUY, F. (2001). L'alchimie du changement. Problématique, étapes et mise en œuvre. Paris : Dunod.
- [12] LA COSTE (de) Pierre, (2003) « Les TIC doivent permettre aux agents de se recentrer sur leur métier », Atelier du Club du e-public « quels impacts les TIC ont et auront sur les métiers de l'administration ?
- [13] LASSERRE (2000) L'état et les technologies de l'information, vers une administration à accès pluriel, Paris, La documentation française
- [14] OLIVIE-PAUL Emmanuelle, (2003) « e-administration : un impact croissant sur les métiers », Atelier du Club du e-public « quels impacts les TIC ont et auront sur les métiers de l'administration ? »
- [15] RAY, (2001). Le droit du travail à l'épreuve des NTIC, Paris, Editions Liaisons Sociales
- [16] RONDEAU, A. (2004). La transformation vers un gouvernement en ligne : Apprentissage et défis, Québec, collection Recherche et études de cas, CEFRIO
- [17] TERSSAC DE, & CORIAT (1984). « Micro-électronique et travail ouvrier dans les industries de process », Sociologie du travail, 4, 384-397
- [18] W3C-WAI Introduction à l'accessibilité du Web. 2005. Disponible à l'adresse :



<http://w3qc.org/docs/ accessibilite.html>

[19] W3C. Web for everyone. 2006. Disponible à l'adresse :  
<http://www.w3.org/Consortium/mission>

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier le ministère de la recherche qui a financé ce projet ADELA (ADministration ELectronique Accessible) de Novembre. 2004 à Décembre. 2005), projet du Ministère délégué à la Recherche et aux Nouvelles Technologies sur les Usages de l'Internet.

### Ce qu'il faut retenir

La E.administration accessible ne se limite pas à une simple informatisation des services administratifs en respectant des règles d'accessibilité. Elle engendre des impacts d'ordre :

- organisationnel : notamment sur les modalités de contrôle, de supervision, d'autonomie des agents,

- individuel : logiques de travail mises en place, incidences sur la nature des informations à traiter, émergence de nouvelles compétences,

-fonctionnel : changement, évolution des rôles

-et social : impacts en terme de coordination, coopération, de relation avec les usagers

**Mots clés :** Nouvelles logiques de travail - Changements socio-organisationnels - Appropriation - E-administration - Accessibilité

**Françoise SANDOZ-GUERMOND** est enseignant-chercheur au Laboratoire LIESP<sup>3</sup> (Laboratoire d'Informatique pour l'Entreprise et les Systèmes de Production) à l'INSA de Lyon où elle est Maître de Conférences en informatique industrielle,  
Domaine scientifique de la Doua  
Institut National des Sciences Appliquées de Lyon  
Bâtiment Jules Verne  
19, avenue Jean Capelle  
69621 Villeurbanne Cedex (F)  
[francoise.sandoz-guermond@insa-lyon.fr](mailto:francoise.sandoz-guermond@insa-lyon.fr)

**Marc-Eric BOBILLER-CHAUMON** est enseignant-chercheur au Laboratoire GERA- à l'Institut de Psychologie de l'Université Lyon 2 à Bron où il est Maître de Conférences en Psychologie (Psychologie du travail et ergonomie),  
Université Lumière Lyon 2  
5 avenue Pierre Mendès-France  
F-69676 BRON cedex  
[Marc-Eric.Bobillier-Chaumon@univ-lyon2.fr](mailto:Marc-Eric.Bobillier-Chaumon@univ-lyon2.fr)

**Michel DUBOIS** est enseignant-chercheur au Laboratoire de Psychologie sociale à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble où il est Maître de conférences en Psychologie  
Université Pierre Mendès France, Grenoble  
1251, avenue centrale  
Domaine universitaire  
F-38400 Saint Martin d'Hères  
[Michel.Dubois@upmf-grenoble.fr](mailto:Michel.Dubois@upmf-grenoble.fr)

---

<sup>3</sup> ex laboratoire ICTT (Interactions Collaboratives, Téléformation, Téléactivités) – Insa de Lyon- Villeurbanne